



Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*Il fronteggiamento della crisi  
nelle imprese minori:  
l'interazione professionisti-proprietà*

Paolo Bogarelli

Pavia, LUGLIO 2015  
Vol. 6 - N. 2/2015

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



# Il fronteggiamento della crisi nelle imprese minori: l'interazione professionisti-proprietà

Paolo Bogarelli

## Abstract

Il presente lavoro indaga il fronteggiamento delle crisi nelle imprese di minori dimensioni. La crisi di impresa viene pertanto investigata in un particolare contesto, l'impresa di minori dimensioni, e in un determinato frangente della vita aziendale: quello in cui la crisi di impresa viene riconosciuta come tale, diventa manifesta, minacciandone l'esistenza. Un tema di rilievo affrontato dal *paper* è la distinzione delle imprese di minori dimensioni rispetto a quelle di medie-grandi dimensioni. A tale riguardo è stata proposta una logica di classificazione dimensionale delle imprese di tipo *qualitativo*, che ne riflette i processi strategici di governo economico.

Individuata la piccola impresa, e delineati gli aspetti connotativi delle crisi nelle imprese di minori dimensioni, l'articolo approfondisce le competenze manageriali e professionali necessarie per affrontare le situazioni di crisi, con particolare riferimento all'interazione fra la proprietà e i professionisti che l'assistono.

Dal punto di vista dello svolgimento dei contenuti, il lavoro si articola nei seguenti punti:

- a) gli aspetti connotativi delle crisi nelle imprese di minori dimensioni;
- b) il processo di conoscenza e di misurazione economica della crisi d'impresa;
- c) il fronteggiamento della crisi;
- d) le competenze manageriali e professionali per fronteggiare le crisi nelle imprese di minori dimensioni;
- e) conclusioni.

**Keywords:** crisi; turnaround; risanamento; competenze manageriali

## 1 – Introduzione

Il tema delle crisi d'impresa è complesso e articolato. La dottrina italiana, nel corso del tempo, ne ha investigato la fenomenologia e le modalità di misurazione economica (Riparbelli, 1950), le cause (Guatri, 1986; Coda, 1987; Falini, 2011), gli strumenti di prevenzione (Poddighe, Madonna, 2006), le tappe del percorso di risanamento (Bertoli, 2000), con particolare attenzione alla redazione dei piani di risanamento aziendale (AA.VV., 2014a, I parte, cap. 3) e alla loro attestazione (AA.VV., 2014b). Il tema della crisi, peraltro, negli anni recenti, è stato approfondito anche con speciale riferimento alle aziende pubbliche (Manes Rossi, 2002). Si tratta, pertanto, di un tema classi-

co degli studi di Economia aziendale, di stringente attualità.

Nel presente lavoro si è scelto di focalizzare l'attenzione sulle competenze manageriali e professionali necessarie per fronteggiare le situazioni di crisi nelle imprese di minori dimensioni, con particolare riferimento alle modalità di interazione fra gli attori-chiave dell'impresa e i professionisti che li assistono.

La crisi di impresa, pertanto, viene investigata in un particolare contesto, l'impresa di minori dimensioni, e in un determinato frangente della vita aziendale: quello in cui la crisi di impresa viene riconosciuta come tale e diviene manifesta, minacciandone l'esistenza. E' il momento in cui occorre operare senza indugi su più fronti per affrontare, contempora-

neamente, emergenze gestionali, organizzative e informative di varia natura.

Più precisamente, si concentrerà l'attenzione sul frangente temporale, che solitamente dura 1-3 trimestri, durante il quale la crisi diviene conclamata, all'interno e all'esterno dell'impresa, e occorre valutare se sia possibile e opportuno avviare un percorso di risanamento e, nel caso in cui si decida in senso affermativo, delinearne le direttive e il programma. Si tratta di un tema non adeguatamente approfondito dalla dottrina, eppure particolarmente rilevante per le imprese di minori dimensioni. Nel contesto prescelto la conoscenza e la gestione della crisi richiede particolari competenze umane, manageriali e professionali da parte sia della Direzione aziendale, sia dei consulenti che assistono l'impresa in crisi. Ciò è particolarmente vero per le imprese di minori dimensioni, che non dispongono di unità organizzative dedicate alla *crisis management* (Mitroff, 1987).

Il lavoro intende contribuire agli studi sulle crisi di impresa trattandone un tema speciale. La dottrina (Sciarelli, 1985; Guatri, 1986; Coda, 1987; Prandi 1987; Bastia, 1996; Bertoli, 2000; Danovi, Quagli, 2010; Falini 2011) ha investigato le carenze e i limiti direzionali che concorrono (insieme a fattori esogeni di varia natura) a determinare le situazioni di crisi; minore attenzione paiono aver ricevuto finora, *in positivo*, le *competenze* che gli attori-chiave dell'impresa e i consulenti devono possedere per fronteggiare efficacemente una situazione di crisi nelle imprese di minori dimensioni. Aggiuntivamente, la dottrina economico-aziendale:

- da un lato, non ha delineato gli *elementi costitutivi delle situazioni di crisi nelle piccole imprese*; quelli che, variamente configurati e combinati, ne definiscono in concreto le peculiarità<sup>1</sup>;
- dall'altro, non ha approfondito adeguatamente, con riferimento alle piccole imprese, le modalità con cui viene affrontata la crisi nel momento in cui essa diventa conclamata e bisogna decidere se tentare o meno il processo di risanamento<sup>2</sup>;

<sup>1</sup>Il lavoro di Sciarelli del 1985, pur avendo per oggetto "il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese", non ha approfondito gli aspetti tipici delle crisi nelle piccole imprese, quelli che, variamente configurati e combinati, ne definiscono in concreto le peculiarità, distinguendole da quelle di maggiori dimensioni. Anche i lavori di Guatri, 1986; Coda, 1987, pietre miliari nello studio delle crisi di impresa, nonché i successivi di Bastia, 1996; Bertoli, 2000; Danovi, Quagli, 2010; Falini 2011, non hanno dedicato particolare attenzione alle peculiarità delle crisi nelle imprese di minori dimensioni.

<sup>2</sup> I relevantissimi lavori di Guatri, 1985, Coda, 1987, hanno trattato il fronteggiamento della crisi in rela-

- infine, non ha delineato le modalità attraverso cui, nelle imprese di minori dimensioni, è opportuno, sovente necessario, *coordinare* il lavoro della direzione aziendale con quello dei professionisti che, a vario titolo, l'assistono nel fronteggiamento della crisi di impresa<sup>3</sup>.

L'importanza del tema indagato non è meramente teorica: l'esperienza maturata nell'affiancare le imprese di minori dimensioni durante le situazioni di crisi conferma la rilevanza dei temi indagati e la necessità di elaborare (Onida, 1971: 121) conoscenze utili "sia ai fini dell'interpretazione della realtà, sia per scopi direttamente operativi".

Prima di approfondire le competenze manageriali e professionali per affrontare la crisi delle imprese di minori dimensioni è dunque necessario da un lato individuare le piccole imprese, distinguendole da quelle di medie-grandi dimensioni; dall'altro focalizzare gli aspetti che, variamente combinati, caratterizzano le situazioni di crisi delle piccole imprese, differenziandole da quelle maggiori.

Le tematiche in esame sono fra loro concatenate e risultano complementari: la disanima degli elementi costitutivi delle situazioni di crisi nelle piccole imprese si pone come premessa necessaria per indagare le modalità con cui essa viene affrontata nel momento in cui diviene conclamata; la comprensione delle modalità di fronteggiamento della crisi, d'altra parte, risulta indispensabile per investigare le modalità attraverso cui, nelle imprese di minori dimensioni, occorre coordinare il lavoro della direzione aziendale con quello dei professionisti che l'assistono.

Per quanto riguarda l'individuazione delle piccole imprese, muovendo dagli studi economico-aziendali in materia (Zappa, 1957, Meucci, 1972, Cavalieri, 1981) si propone un criterio di classificazione delle dimensioni aziendali basato sulle modalità con cui si attuano i processi di governo dell'impresa. Anche a tale riguardo, infatti, la dottrina che si è occupata del tema nel contesto delle crisi non sembra pervenuta a conclusioni pienamente soddisfacenti, avendo adottato criteri di classificazione prevalentemente quantitativi (Bruni, 1987) o avendo proposto criteri qualitativi di non facile applicazione (Visconti, 2006).<sup>4</sup>

zione alla generalità delle imprese, senza approfondire i caratteri distintivi delle imprese di minori dimensioni.

<sup>3</sup> Sul punto la dottrina classica (Sciarelli, 1985, Bruggier, 1984) e recente (Bertoli, 2000) non ha operato distinzioni fra imprese di grandi, medie e minori dimensioni.

<sup>4</sup> Nel testo citato l'Autore, a pagina 33, ritiene che gli elementi costitutivi delle piccole imprese, fra loro interconnessi, siano quattro: 1) centralità dell'imprenditore e della famiglia proprietaria; 2) pro-

Il fronteggiamento della crisi è un fenomeno economico che si attua all'interno di un determinato ordinamento giuridico, contraddistinto da particolari istituti e vincoli normativi. Si accennerà, pertanto, in relazione allo scopo conoscitivo, anche agli istituti giuridici cui le piccole imprese possono ricorrere per fronteggiare la crisi, nonché ai vincoli normativi all'interno dei quali possono operare gli attori-chiave e il team di consulenti.

Dal punto di vista dello svolgimento dei contenuti, il lavoro si articola nei seguenti punti:

- gli aspetti connotativi delle crisi nelle imprese di minori dimensioni;
- il processo di conoscenza e di misurazione economica della crisi d'impresa;
- il processo di fronteggiamento della crisi d'impresa;
- le competenze manageriali e professionali per fronteggiare le crisi nelle imprese di minori dimensioni; l'interazione proprietà – professionisti;
- conclusioni.

Per trattare efficacemente le competenze manageriali e professionali si è scelto di connetterle ai ruoli, alle funzioni e ai compiti della Direzione aziendale e dei consulenti nelle fasi interconnesse di conoscenza e di gestione della crisi, ma soprattutto alle modalità attraverso le quali detti soggetti dovrebbero *interagire e coordinarsi* per sviluppare una *cooperazione efficace*.

Sotto il profilo metodologico, il lavoro muove dalla rilettura critica della letteratura economico – aziendale in materia di crisi di impresa: per dare conto del percorso di ricerca seguito, lo svolgimento degli argomenti sarà caratterizzato da costanti riferimenti bibliografici e da citazioni delle opere degli Autori.

E' risultata peraltro di una certa rilevanza, ai fini della scelta, della rielaborazione e della sintesi dei contributi dottrinali, anche l'esperienza maturata sul campo come consulente di piccole imprese in crisi<sup>5</sup>.

## 2 – Gli aspetti connotativi delle crisi nelle imprese di minori dimensioni

cessi di gestione strategica di tipo emergente; 3) posizionamento di ambito competitivo ristretto; 4) Processi di acquisizione delle risorse e disviluppo delle competenze di tipo selettivo.

<sup>5</sup> L'approccio adottato si inserisce nel solco della tradizione economico-aziendale italiana, che da sempre afferma l'importanza di operare una "*sapiente combinazione di deduzione da premesse teoriche e di induzione da fatti*" (Canziani, 2011: 43).

### 2.1 – La crisi di impresa quale alterazione dell'equilibrio economico che ne minaccia la durevole esistenza

Gli studiosi italiani hanno proposto molteplici definizioni della crisi di impresa, ciascuna delle quali evidenzia profili particolari della complessa fattispecie. L'aspetto ritenuto qui essenziale è *la presenza di un'alterazione talmente grave dell'equilibrio economico della sua gestione, da minacciarne la durevole l'esistenza*<sup>6</sup>.

I concetti-cardine di tale definizione, del resto tradizionale negli studi economico-aziendali italiani, sono i seguenti:

- lo *squilibrio economico della gestione*, inteso come *fenomeno unitario* che testimonia l'assenza di condizioni di economicità aziendale, anche di breve periodo, conoscibile nei complementari profili reddituale, patrimoniale e finanziario-monetario;
- *l'entità di tale squilibrio*, che, in relazione alla situazione di impresa, di ambiente economico di riferimento e di mercato, deve essere così grave da determinare, in assenza di interventi, il dissesto fino all'eventuale cessazione dell'impresa.

Con riferimento allo squilibrio economico della gestione, Guatri (1995a: 137) ha evidenziato come "*una definizione su base quantitativa del fenomeno*" della crisi, misurabile in termini di valori monetari, "*sia rilevante e ne consenta una trattazione più rigorosa*".

La crisi d'impresa si definisce quindi in termini di "*squilibrio economico della gestione*", misurabile nei complementari profili 1) reddituale, 2) patrimoniale, 3) finanziario-monetario<sup>7</sup>, piuttosto che in termini di "*variazione negativa in termini di valore*" (Quagli, Danovi, 2010: 6)<sup>8</sup>. Infatti la modalità di misurazione accolta è *l'unica* che si presti ad un giudizio critico, *ex ante* e a posteriori, se non di verità in senso stretto, quanto meno di ragionevolezza e correttezza econo-

<sup>6</sup> Cfr., Sciarelli (1995: 4) "*la crisi di impresa si ha quando si crea uno squilibrio economico-finanziario, destinato a perdurare e a portare all'insolvenza e al dissesto in assenza di opportuni interventi di risanamento*". Sulla necessità di indagare le tre dimensioni dell'equilibrio economico per una corretta diagnosi della crisi cfr. De Sarno (1982: cap. I); Fazzini et al. (2011: cap. 3).

<sup>7</sup> A riguardo delle manifestazioni economiche, finanziarie e patrimoniali delle situazioni di crisi cfr. Riparelli (1950: cap. I parte II); Coda (1975); Gabrovec Mei (1984);

<sup>8</sup> Gli autori richiamano l'equazione fondamentale del valore  $W = R/i$ , "*dove W è il valore dell'impresa, R sono i flussi reddituali (o finanziari) e i il coefficiente di attualizzazione che tiene conto del rischio*"

mica<sup>9</sup>. Tale giudizio, giova precisarlo, è *imprescindibile* per accertare eventuali *responsabilità* della Direzione aziendale – talora anche dei consulenti - in relazione a quanto operato durante il periodo di crisi<sup>10</sup>.

Il processo di conoscenza e di misurazione economica della crisi d'impresa viene approfondito al successivo paragrafo 3.1; per il momento sia sufficiente precisare che non un qualunque squilibrio economico determina una situazione di crisi: *“la crisi è uno sviluppo ulteriore del declino. Essa si concreta di solito, a seguito delle perdite economiche, in ripercussioni gravi e crescenti sul piano dei flussi finanziari. Le ripercussioni dirette sono: carenze di cassa, perdite di credito e di fiducia”* (Guatri, 1995b: 108).

## 2.2 – Le imprese di minori dimensioni

Ogni classificazione dimensionale delle imprese presenta *“sempre limiti molto incerti”* (Zappa, 1957: tomo I, 353); la dottrina economico-aziendale (Meucci, 1972: 60) ha evidenziato, ancorandosi al pensiero di Zappa<sup>11</sup>, Saraceno<sup>12</sup> e Argenziano<sup>13</sup>, che *“non ha senso una determinazione dimensionale, se tale dimensione non venga riferita [...] alla natura e allo scopo dell'indagine”*. Aderendo a tale orientamento di pensiero, nel presente lavoro, più che adottare schemi rigidi di classificazione fondati su parametri quantitativi, si propone una logica di classificazione qualitativa che risulti funzionale al particolare oggetto di indagine<sup>14</sup>.

Più precisamente, la classificazione che si propone si innesta sulla riconosciuta necessità di inquadrare *“il tema della gestione della crisi nel più generale tema della gestione strategica dell'impresa”* (Sicca, 1993:10). Quando un'impresa precipita in una situazione di crisi deve fare una scelta radicale: deve

decidere se tentare il risanamento o se rinunciarvi, con tutte le conseguenze del caso. E' una scelta indubbiamente strategica che comporta, ove si opti per il tentativo di risanamento, la redazione di un apposito piano, la cui attuazione avviene nel medio periodo, con il sostenimento di costi e l'assunzione di rischi considerevoli.

Muovendo da tali premesse, si propone una logica di classificazione dimensionale delle imprese che ne rifletta i *processi di governo economico*: essendo la gestione della crisi un processo strategico, la classificazione dimensionale delle imprese funzionale ad essa deve riflettere le modalità con cui in esse si attuano i processi di pianificazione-programmazione e controllo.

In tal senso, la classificazione che si propone, fra imprese di grandi, medie e minori dimensioni, si fonda sulla *natura* e sull'*ampiezza* dei compiti direttivi assolti dagli attori-chiave nei processi di governo dell'impresa.

- a) Nelle imprese di *minori dimensioni*, comprese le forme elementari in cui il soggetto economico dirige anche le attività operative, i responsabili delle aree gestionali *non sono coinvolti nel processo di definizione della strategia*, che è atto esclusivo della Direzione aziendale, solitamente individuabile nei soci-amministratori. Di fatto i responsabili delle aree gestionali sono chiamati ad attuare le direttive impartite, perseguendo gli obiettivi di volta in volta assegnati dalla Direzione aziendale, in stretta coordinazione con la medesima<sup>15</sup>. Anche i processi di programmazione aziendale, di conseguenza, non sono strutturati e presentano un basso grado di formalizzazione<sup>16</sup>.
- b) Nell'impresa di *medie dimensioni*, il medesimo gruppo di persone da un lato è responsabile dell'attività di un organismo aziendale preposto allo svolgimento di una determinata funzione

<sup>9</sup> Sulla distinzione fra valori certi, stimati e congetturati cfr. Masini (1957: pag. 65); Superti Furga (1991: cap. VI).

<sup>10</sup> I profili di responsabilità sono delineati al successivo paragrafo 3.2.

<sup>11</sup> Zappa G. (1957), Tomo I, pag. 327:

<sup>12</sup> Saraceno P. (1966), pag. 381

<sup>13</sup> Argenziano R. (1954), pag. 31.

<sup>14</sup> Per un approccio, invece, *descrittivo* delle imprese di minori dimensioni cfr. Marchini (1995; I, 15): *“Con riferimento alla piccola impresa, [...] se, da un lato, molti studiosi si sono cimentati nella soluzione del problema, dall'altro, altri studiosi hanno seguito l'approccio di non definirla, ma di descriverla ponendo, appunto, in risalto le sue svariate specificità, probabilmente, in quanto giudicano impossibile, se non concettualmente inutile, raccoglierle in unica espressione di sintesi, sufficientemente significativa. Riteniamo di aderire a quest'ultimo approccio.”*

<sup>15</sup> Cfr., sul punto, Marchini (1995; I, 19): *“La piccola impresa è fenomeno il cui studio può essere adeguatamente affrontato solo quando si porta l'attenzione su fattori soggettivi di chi la crea e la gestisce... la piccola impresa [...] non può essere descritta e conosciuta se non prendendo le mosse da un esame di tali fattori soggettivi e costantemente riferendoli alle modalità specifiche con cui essa viene creata, si confronta al proprio ambiente, si dà assetti organizzativi, evolve e subisce adattamenti manageriali muovendosi verso la maggiore dimensione, oppure si stabilizza e individua percorsi strategici che la mantengono nella piccola dimensione”*.

<sup>16</sup> Ciò non esclude, peraltro, che all'interno di ciascuna area funzionale dell'impresa vengano stilati appositi programmi: si pensi, ad esempio, ai programmi di produzione di un certo prodotto o ai programmi di acquisto di determinate materie prime.

economica; dall'altro è coinvolto nel processo di definizione del corso strategico aziendale. Ciò significa che la definizione delle strategie, e le conseguenti attività di programmazione, possono presentare, in virtù della partecipazione dei responsabili di funzione, un certo grado di formalizzazione, anche procedurale.

- c) L'impresa di *grandi dimensioni* si caratterizza per il fatto che l'attività degli esponenti di massimo governo dell'impresa verte essenzialmente sulle decisioni inerenti la valutazione, il coordinamento e la scelta delle strategie aziendali: essi non si occupano sistematicamente di attività gestionali riconducibili alle funzioni di ricerca e sviluppo, acquisti, produzione, commerciale, logistica e amministrazione. In tali contesti, l'operato del vertice aziendale è supportato da appositi organi di staff e presenta marcati gradi di formalizzazione.

Alla luce di quanto precede, importa meno che un'impresa fatturi 10 o 100 milioni di euro all'anno; che occupi 50 o 500 dipendenti; che sia leader del proprio segmento o detenga una quota di mercato esigua: l'aspetto rilevante, ai fini del fronteggiamento di un'eventuale crisi, attiene alle modalità con cui si attuano i processi di governo economico. In altre parole: se il processo di risanamento è deciso soltanto dai soci-amministratori, in modo informale<sup>17</sup>, che se ne assumono ogni responsabilità; se i responsabili delle varie funzioni devono soltanto attuare le direttive ricevute, cercando di realizzare gli obiettivi assegnati, siamo di fronte a un'impresa di minori dimensioni.

La classificazione di cui sopra si differenzia parzialmente da altre, presenti in letteratura, che rinven-gono la caratteristica distintiva della piccola impresa nell'identificazione fra il soggetto economico e l'imprenditore "*che esercita personalmente il compito di coordinare i fattori produttivi con la massima efficienza possibile*" (Dell'Amore, 1973: 90)<sup>18</sup>.

Il criterio di classificazione proposto sembra validato, seppur indirettamente, dagli studi di Greiner. L'Autore, nel saggio del 1976, ha elaborato un modello in cui si evidenziano, in relazione alla *progressiva crescita dimensionale dell'impresa* e alla sua *storia (age of organisation)*, le cinque sfide direzionali (*Crisis*) che le imprese devono affrontare per proseguire nel processo di sviluppo. Sebbene l'Autore non espliciti alcun criterio di classificazione delle dimensioni aziendali, con riferimento alle imprese di minori dimensioni (small), individua due tipologie di criticità

direzionali che ne scandiscono il processo di crescita: quella della leadership (*Crisis of leadership*) e quella della responsabilizzazione (*crisis of Autonomy*).

Tali sfide direzionali, che secondo Greiner caratterizzano la crescita dimensionale, paiono confermare la validità del criterio di classificazione proposto nel presente lavoro: in relazione ai processi di governo aziendale, la linea di demarcazione fra la piccola e la media impresa è rappresentata dal fatto che in queste ultime i responsabili di funzione non sono meri esecutori di direttive impartite dagli attori-chiave (come avviene nelle piccole imprese); essi, nei limiti entro cui vengono responsabilizzati, concorrono a delineare il corso strategico dell'impresa attraverso i processi di programmazione aziendale.

Una delle caratteristiche distintive delle imprese di minori dimensioni, particolarmente rilevante ai fini del presente lavoro, è rappresentata dalla diffusa *sottocapitalizzazione*, misurabile in termini di rapporto di indebitamento (MT/MP) e di ricorso a fonti di finanziamento (nominalmente) a *breve termine*. Tale sottocapitalizzazione, da tempo evidenziata negli studi economico-aziendali<sup>19</sup> e recentemente confermata da un'indagine sulla realtà economica bresciana (Porteri, Teodori, 2012: 90), rende le piccole imprese *strutturalmente più fragili e instabili*, sul piano *patrimoniale*, rispetto a quelle di maggiori dimensioni. Come ha evidenziato la citata indagine sull'economia bresciana, le imprese di minori dimensioni presentano, rispetto alle medio-grandi: a) una situazione di solidità complessivamente meno soddisfacente; b) un rapporto di indebitamento più elevato; c) una maggiore incidenza degli oneri finanziari sul fatturato.

L'elevato indebitamento determina una *considerevole leva finanziaria*<sup>20</sup>, che *amplifica notevolmente*

<sup>19</sup> Annotava Isa Marchini (1998, vol III, pag. 353) che "*la carenza di capitale di rischio spinge*" la piccola "*impresa a ricorrere al credito a breve, non idoneo rispetto ai suoi fabbisogni*"; la stessa Autrice, a pag. 372 del citato lavoro sulle piccole imprese annotava "*che le nuove imprese tendono ad avere un rapporto tra capitale proprio e capitale di credito tendenzialmente squilibrato, perché non hanno reali alternative all'indebitamento*". Sulle dinamiche economico finanziarie delle imprese bresciane nel quinquennio 1997-2001 cfr. Canziani e Camodeca (2003).

<sup>20</sup> Si ricorda che:

$$ROE = [ ROI + (ROI - OF/MT) \times MT/MP ] \times RN / RC$$

Ove:

- OF sono gli oneri finanziari
- MT sono i mezzi di terzi
- MP sono i mezzi propri
- RN è il reddito netto
- RC è il reddito di competenza

Il rapporto OF / MT esprime, in termini percentuali, l'onerosità dei mezzi di terzi.

<sup>17</sup> L'informalità che caratterizza i processi strategici delle piccole imprese non toglie che, una volta assunta la decisione circa il tentativo di risanamento, essa venga adeguatamente formalizzata e comporti il puntuale assolvimento di molteplici adempimenti.

<sup>18</sup> La citazione è tratta da Prandi (1987: 149).

l'eventuale redditività negativa della gestione caratteristica.

Nelle imprese di minori dimensioni, pertanto, non è infrequente che si transitino anche *rapidamente* da una situazione di precario equilibrio economico ad un'altra di crisi. La *strutturale esiguità dei mezzi propri*, infatti, determina che eventuali redditi negativi possano compromettere, oltre all'equilibrio reddituale, anche quello *patrimoniale* (per effetto della riduzione/annullamento dei mezzi propri), con ricadute, in tempi più o meno brevi, anche di tipo *finanziario*<sup>21</sup>. I finanziatori, infatti, apprese le situazioni di squilibrio reddituale e patrimoniale sono sovente indotti, in assenza di opportune garanzie o interventi, a ridurre - se non a revocare - gli affidamenti concessi.

Consegue a quanto precede che per le imprese di minori dimensioni:

- è assai arduo attuare *“risposte strategiche ai segnali deboli”* (Ansoff, 1984);
- sono difficilmente utilizzabili gli strumenti di prevenzione delle crisi<sup>22</sup>, anche perché, soprattutto nei diffusi casi di sottocapitalizzazione, si trovano ad operare, sul piano patrimoniale, in condizioni di *precarietà strutturale*.

### 2.3 – Gli aspetti tipici della crisi nelle imprese di minori dimensioni

Prima di indagare le competenze professionali e manageriali necessarie per affrontare le crisi, si devono individuare gli *aspetti essenziali* delle situazioni di crisi delle piccole imprese: quelli che, variamente *configurati e combinati*, definiscono, in relazione ad una piccola impresa, la sua particolare situazione di crisi.

Sintetizzando molteplici contributi dottrinali, si individuano *sei aspetti tipici* delle situazioni di crisi

---

Il rapporto MT / MP esprime, sempre in termini percentuali, il rapporto di indebitamento.

L'espressione  $[(ROI - OF/MT) \times MT/MP]$

rappresenta la *leva finanziaria*: se l'onerosità dei mezzi di terzi è superiore alla redditività del capitale investito, il rapporto di indebitamento *“svolge una funzione moltiplicativa sulla redditività dei mezzi propri, tanto più evidente quanto più supera l'unità”* (Teodori C., 2000, pag. 150).

<sup>21</sup> Cfr., sul punto, Coda (1975: 917-918): *“le aziende dissestate presentano una struttura finanziaria estremamente fragile”*... *“anche una eccessiva proporzione di finanziamenti a breve può essere tra i fattori determinanti di un dissesto”*.

<sup>22</sup> A riguardo della prevenzione della crisi cfr. Vergara (1988); Andrei (1996); Poddighe, Madonna (2006). Il tema del riconoscimento tempestivo della crisi (Fruherkennung) è stato approfondito anche da parte della dottrina tedesca (Serf, 2009).

nelle imprese di minori dimensioni, che le *differenziano* da quelle delle imprese di maggiori dimensioni<sup>23</sup>. Tali aspetti, fra loro interconnessi, sono elencati di seguito.

- a) *La permanenza del soggetto economico e la particolare rilevanza dei consulenti*; a differenza delle grandi imprese, in cui il fronteggiamento della crisi è gestito da managers - che se non operano efficacemente vengono rimossi e sostituiti - *“nella piccola impresa”* (Marchini, 1995, II:352) *l'imprenditore resta, ma, almeno nel periodo di turnaround, le redini della situazione passano nelle mani del consulente”*.
- b) *L'inesistenza o l'inefficacia dei sistemi di controllo di gestione* (Amigoni, 1977), con particolare riguardo alla contabilità analitica e agli altri strumenti di contabilità direzionale<sup>24</sup>.
- c) *Il significativo ritardo* con cui vengono affrontate le situazioni di crisi nelle imprese di minori dimensioni: stando a Brugger (1984: 45), *“l'esperienza mostra che l'impresa in difficoltà spesso si rivolge tardivamente al professionista [...] con una situazione finanziaria ormai giunta ai limiti della rottura. Talora i responsabili aziendali hanno già alle spalle una serie di tentativi infruttuosi per risolvere alcuni dei maggiori problemi”*. Tale ritardo nelle piccole imprese è dovuto sia agli *“effetti negativi che possono derivare, una volta deterioratasi l'immagine aziendale, nei rapporti con gli altri operatori economici”* (Prandi, 1987: 157); sia all'ignoranza dei vincoli normativi e degli istituti giuridici a cui l'impresa può ricorrere.
- d) Le molteplici *emergenze gestionali e organizzative* che la Direzione aziendale è chiamata ad affrontare nel momento in cui la crisi diviene conclamata. Ciò è particolarmente rilevante nelle imprese di minori dimensioni: il fatto che nelle pic-

---

<sup>23</sup> Sul punto, già nel 1942 Mauro dedicava, un paragrafo alla diversa *“capacità di resistenza alle crisi”* delle imprese di maggiori e di minori dimensioni, confermando indirettamente che la crisi nelle imprese di minori dimensioni presenta caratteri distintivi rispetto a quelle di maggiori dimensioni.

<sup>24</sup> Annotava Maria Bergamin Barbato che la contabilità analitica (economica e finanziaria) è *“l'architrave del supporto informativo dell'attività di controllo”* (Bergamin Barbato, 1991, ristampa 1997: 210). Amigoni, nel lavoro del 1979 (capitolo V), annoverava fra gli strumenti del controllo di gestione, in aggiunta alla contabilità generale e analitica, la tavola dei flussi di fondi; la rilevazione dei valori per unità organizzative e la struttura dei sistemi di obiettivi; gli standard e il budget di esercizio; l'analisi degli scostamenti.

cole imprese la Direzione aziendale debba affrontare emergenze sia gestionali sia organizzative, determina sovente fenomeni di *resistenza da incompetenza e da sovraccarico* (Ansoff, 1984, cap. 22), che ritardano e ostacolano il fronteggiamento della crisi.

- e) *Il ricorso ad espedienti gestionali, talora anche impropri o illeciti*, per “tamponare” le crescenti difficoltà finanziarie<sup>25</sup>; non è infatti raro, ad esempio, che nel momento in cui la crisi stia per divenire manifesta, gli incassi di talune fatture, per le quali l’impresa ottenne anticipazioni da parte di determinati istituti di credito, vengano dirottati su altre banche, presso le quali l’impresa in crisi abbia appositamente acceso rapporti di conto corrente senza affidamenti bancari; ciò determina una perdita di fiducia e un irrigidimento da parte degli istituti di credito finanziatori<sup>26</sup>.
- f) La particolare *ristrettezza dei tempi* disponibili per fronteggiare la crisi prima che la stessa divenga irrisolvibile; ristrettezza determinata principalmente dal ritardo con cui essa è stata riconosciuta, dall’entità delle perdite accumulate, dalla sottocapitalizzazione dell’impresa.

L’individuazione degli aspetti caratteristici delle situazioni di crisi nelle imprese di minori dimensioni sembra di un certo rilievo, anche sul piano operativo, in quanto essi rappresentano le *sfaccettature* di un fenomeno *multiforme e complesso* - la situazione di crisi - la conoscenza del quale può avvenire soltanto *gradualmente*:

- dapprima, in relazione a ciascuno dei tratti caratteristici;
- successivamente, ricomponendo ad unità le conoscenze elaborate per ciascuno di tali aspetti e focalizzando le relazioni di reciproca influenza e dipendenza.

<sup>25</sup> Annota Barbi (2009: 16) che, “*nella speranza di superare le difficoltà, che si ritengono temporanee, quando si giunge al limite degli affidamenti concessi dagli istituti di credito e dai fornitori, in alcuni casi si ricorre all’espediente di non pagare quei creditori che non rilevano immediatamente l’omissione di quanto loro dovuto*”. Ci si riferisce, in particolare:

- *agli enti previdenziali per i versamenti dei contributi relativi al personale dipendente;*
- *all’erario per il versamento di imposte e ritenute.*”

<sup>26</sup> Cfr. Coda (1987: 25-26): “*la fiducia degli azionisti, della clientela, dei dipendenti, delle banche e dei fornitori è patrimonio preziosissimo che si accumula in anni e anni di storia aziendale fatta di comportamenti seri, efficienti, rispettosi delle regole di correttezza nella vita degli affari [...] ma è un patrimonio assai volatile*”.

Ciascuno dei tratti caratteristici, infatti, contribuisce a definire, unitamente agli altri, la concreta situazione di crisi in cui si viene a trovare una piccola impresa. Ogni crisi presenta infatti peculiarità che la differenziano da altre per ciascuno dei citati aspetti e per il complesso unitario che essi concorrono a formare.

Ci saranno infatti realtà caratterizzate da un *ritardo* nell’emersione della crisi maggiore o minore rispetto ad altre; con determinate *emergenze* da affrontare, causate, fra l’altro, dagli *espedienti* adottati per tamponare le crescenti difficoltà finanziarie; la cui conoscenza sarà agevolata o difficoltata dall’esistenza e dalla maggiore o minore (in)efficacia dei *sistemi di controllo*.

In alcuni casi, l’interazione fra il soggetto economico e i consulenti sarà fluida ed efficace; in altre situazioni risulterà maggiormente problematica. Senza dimenticare che nelle imprese di minori dimensioni i processi strategici sono di stretta pertinenza dei soggetti economici, usualmente rappresentati dai soci-amministratori: pertanto, il grado di complessità della crisi, e delle conseguenti problematiche da risolvere, riflette anche la loro personalità, la loro propensione al rischio e la loro integrità morale. L’esperienza insegna che l’imprenditore dalla personalità contorta pone in essere gli espedienti più fantasiosi per tamponare le difficoltà aziendali, soprattutto per soddisfare il crescente fabbisogno di liquidità: ciò determina che, nel momento in cui la crisi diviene conclamata, essa si presenta particolarmente intricata e ne risulta più difficile e onerosa la gestione.

La combinazione dei fattori in esame, infine, concorre a determinare la *ristrettezza dei tempi disponibili* per affrontare la crisi prima che diventi irreversibile.

Fra gli aspetti tipici delle situazioni di crisi nelle piccole imprese meritano adeguato approfondimento le *emergenze gestionali e organizzative*: è soltanto muovendo da una loro adeguata conoscenza, infatti, che si possono individuare le competenze manageriali e professionali per affrontare le situazioni di crisi nelle piccole imprese.

Fra le *emergenze di natura gestionale* da affrontare nel momento in cui la crisi si appalesa nelle imprese di minori dimensioni si ricordano le seguenti.

1. I *clienti* devono essere assicurati in merito alla capacità dell’impresa di evadere regolarmente gli ordinativi, nei tempi concordati, senza ricadute in termini di qualità, nonché di mantenere adeguati livelli di servizio; vanno in oltre assicurati circa la concreta possibilità, da parte dell’impresa, di superare le attuali difficoltà economiche.
2. E’ necessario riuscire ad ottenere una certa *continuità di forniture* dei fattori produttivi, almeno nelle quantità necessarie per svolgere regolarmente l’attività produttiva.

3. Occorre arginare le pressanti *richieste di pagamento*, anche giudiziali, avanzate da taluni fornitori.
4. Si deve rispondere alle comunicazioni di messa in mora da parte degli istituti di credito per eventuali “sconfinamenti”, per il mancato pagamento delle rate dei mutui e dei finanziamenti, ma soprattutto per la *revoca* (parziale o totale) degli affidamenti.
5. Occorre attivarsi per chiedere la rateazione delle cartelle esattoriali derivanti dal mancato versamento di imposte e contributi previdenziali.
6. I *concorrenti* vanno adeguatamente contrastati in relazione a politiche aggressive di prezzo o ad eventuali campagne denigratorie che paventino il dissesto imminente dell'impresa.

Fra le *emergenze di natura organizzativa* da affrontare si ricordano le seguenti.

1. E' necessario utilizzare *tempestivamente* e al meglio *gli ammortizzatori sociali*, principalmente rappresentati dalla cassa integrazione guadagni ordinaria e, se del caso, straordinaria, al fine di *proporzionare* il costo del lavoro ai volumi di produzione economica da realizzare.
2. Si devono *gestire le tensioni sociali all'interno dell'impresa* motivando il personale a compiere gli sforzi necessari per superare le difficoltà aziendali.
3. Occorre *rassicurare i dipendenti* più capaci e qualificati, onde evitare che si dimettano per trasferirsi presso imprese, anche concorrenti, economicamente più solide.

#### **2.4 – La fase cruciale della crisi nelle piccole imprese: dal momento in cui diviene conclamata alla scelta in ordine al tentativo di risanamento**

Nelle circostanze descritte giunge, prima o poi, il momento in cui il soggetto economico di una piccola impresa prende atto della propria *incapacità* di gestire la situazione di crisi e della necessità di essere assistito e coadiuvato da un *team di consulenti*.

Nella generalità dei casi si tratta di consulenti *nuovi*, che affiancano (o sostituiscono) quelli che hanno tradizionalmente accompagnato l'impresa: anche perché il ritardo con cui viene affrontata la situazione di crisi deriva sovente, oltre che da limiti soggettivi dell'imprenditore, da un'assistenza inadeguata da parte dei consulenti storici dell'impresa.

Il conferimento dell'incarico ai consulenti dà l'avvio, nelle imprese di minori dimensioni, alla fase particolarmente critica, della durata usualmente compresa fra tre e nove mesi, al termine della quale il

soggetto economico sceglie se tentare il risanamento dell'impresa.

L'entrata in campo dei consulenti è fondamentale nelle piccole imprese in quanto essi devono assicurare le molteplici competenze economico-aziendali e giuridiche<sup>27</sup> affinché la Direzione aziendale venga messa nella condizione:

- da un lato di conoscere la situazione di crisi nella sua effettiva entità;
- dall'altro, di valutare e decidere se tentare o meno il risanamento dell'impresa, gestendo, *medio tempore*, le molteplici emergenze che scaturiscono dalla crisi.

Come scrisse Checcherelli (1952: 592) “*in generale il dissestato non è in grado di fornire un giudizio obiettivo sulle condizioni economiche in cui è venuto a trovarsi in seguito ai fatti che hanno provocato la situazione di dissesto, e non è sicuro delle decisioni da prendere, né della procedura formale da seguire. Il professionista interpellato dovrà innanzitutto esaminare la situazione aziendale, ricostruirla con le valutazioni del caso e determinare così la misura del dissesto, onde giudicare se sia il caso di richiedere senz'altro il fallimento o proporre altra soluzione giudiziaria, supposta impossibile una soluzione amichevole coi creditori; questa ricerca include anche l'aggiornamento della contabilità e dei conti*”.

In senso analogo Isa Marchini (1995, II: 352) osservò che “*nella piccola impresa l'imprenditore resta, ma, almeno nel periodo di turnaround, le redini della situazione passano nelle mani del consulente*”. Più precisamente, la regia dei rapporti e delle comunicazioni fra l'impresa e i creditori sociali, fondamentali per affrontare la crisi, vengono *delegate* ai consulenti aziendali. Da essi, inoltre, si trova a dipendere la dire-

<sup>27</sup> E' di estrema importanza che il legale sia coinvolto da subito nel processo di conoscenza e gestione della crisi di impresa: da un lato per contrastare eventuali iniziative giudiziarie dei creditori; dall'altro per inquadrare, con la Direzione aziendale e il consulente direzionale, i vincoli giuridici, le possibilità offerte dall'ordinamento giuridico, ma soprattutto i profili di rischio e responsabilità derivanti dal tentativo di risanare l'impresa. Si consideri, inoltre, che, data la ristrettezza dei tempi a disposizione, è fondamentale che il legale affianchi la Direzione aziendale negli incontri con i creditori, in modo che possa farsi di persona un'idea circa la loro disponibilità a trovare una sistemazione della crisi. Ciò permetterà di ridurre notevolmente, in presenza dei necessari presupposti, i tempi di stesura di una bozza di accordo che sia “accettabile” per le controparti dell'impresa. Per quanto riguarda le criticità, le fasi e i soggetti coinvolti nei processi di rinegoziazione con i creditori si rimanda a Bertoli (2000: cap. 2).

zione generale per l'elaborazione, l'interpretazione e la comunicazione dei dati e delle informazioni necessarie a valutare il *potenziale di risanamento* dell'impresa.

Ben si comprende, allora, come nelle piccole imprese i consulenti assumano un *ruolo critico e centrale* nel momento in cui la crisi diviene conclamata.

Per adempiere l'incarico ricevuto, i Consulenti necessitano, a loro volta, di dati e informazioni *attendibili*, solitamente *non disponibili*<sup>28</sup>, aventi ad oggetto, fra l'altro:

- *l'effettiva situazione patrimoniale dell'impresa*, con particolare riferimento alle passività che devono essere ristrutturate e alle garanzie, reali e personali, già concesse ai creditori, anche da parte dei soci;
- *la redditività della gestione*, nel suo complesso e, se possibile, con riferimento alle principali combinazioni economiche;
- *le "prospettive economiche e finanziarie a breve termine"*<sup>29</sup>, sia in termini di portafoglio ordini (acquisiti e in corso di trattativa), sia di flussi finanziari in entrata e in uscita.

L'attività della Direzione aziendale e dei consulenti che l'assistono è rivolta, pertanto, da un lato a gestire le emergenze gestionali e organizzative delineate al paragrafo 2.3; dall'altro a valutare se sussistano le condizioni per tentare il risanamento dell'impresa o se non sia invece necessario o preferibile dismettere o cessare l'attività, anche ricorrendo (nei casi estremi) all'istanza di fallimento in proprio.

Nel prosieguo si trattano separatamente, per ragioni di chiarezza espositiva, i temi della conoscenza-misurazione economica della crisi rispetto al fronteggiamento della medesima. Si tenga tuttavia a mente che, se sotto il profilo logico la conoscenza della crisi precede la definizione di un programma per fronteggiarla, *nella prassi* delle piccole imprese la conoscenza della crisi si affianca e interagisce con il processo attraverso cui si sviluppa, se ritenuto fattibile e opportuno, il programma di risanamento. Infatti:

- per risanare l'impresa è necessario conoscere l'entità della crisi nelle dimensioni reddituali (perdita realizzata e in corso di formazione), patrimoniali (eccesso di indebitamento; squilibri strutturali fra fonti e impieghi di capitale) monetario-finanziarie (fabbisogni monetari di breve e medio periodo, con particolare riguardo a quelli

generati dalle aree gestionali corrente, finanziaria e tributaria);

- nel contempo, dopo aver focalizzato le potenzialità aziendali, si devono delineare *politiche di gestione* per recuperare, in tempi brevi, l'equilibrio reddituale della gestione e, quanto meno, per ripristinare l'equilibrio monetario, almeno limitatamente alla gestione caratteristica corrente<sup>30</sup>;
- dette politiche gestionali cercano di incidere sui principali fattori di crisi; esse vengono *progressivamente affinate* via via che i provvedimenti adottati vengono attuati e gli attori-chiave, affiancati dai Consulenti, sviluppano nuove conoscenze;
- il processo di fronteggiamento della crisi, pertanto, si caratterizza per la circolarità pensiero-azione tipica dei processi strategici<sup>31</sup>: esso determina, se efficacemente condotto, processi di *apprendimento* direzionale, organizzativo e operativo che possono modificare – soprattutto nelle prime fasi – l'orientamento del processo di risanamento.

Pertanto, come illustrato in **Figura 1**, nelle piccole imprese conoscenza della crisi e modalità di fronteggiamento della medesima *si attuano contemporaneamente e si influenzano reciprocamente*.

### **3 – Competenze manageriali e professionali per la conoscenza e il fronteggiamento delle crisi nelle imprese di minori dimensioni**

#### **3.1 – Il processo di conoscenza e di misurazione economica della crisi d'impresa**

Si è ora in grado di esaminare il ruolo della Direzione aziendale e dei consulenti nella particolare fase della crisi, della durata compresa in ipotesi fra i tre e i nove mesi, in cui si decide se provare a risanare l'impresa o rinunciarvi, avviando la dismissione o la liquidazione dell'impresa, anche attraverso una procedura concorsuale. La prima priorità dei consulenti è ottenere un minimo di fiducia e di paziente attesa da parte dei creditori aziendali, in particolare dagli istituti di credito, garantendo comportamenti improntati alla massima correttezza. A tal fine, nella generalità dei casi, i consulenti, una volta formalizzato per iscritto il mandato da parte dell'impresa, organizzano appositi incontri con i principali creditori, illustrando l'incarico ricevuto e concordando una data di massima entro la quale l'impresa sarà in grado di presentare la propria situazione economica.

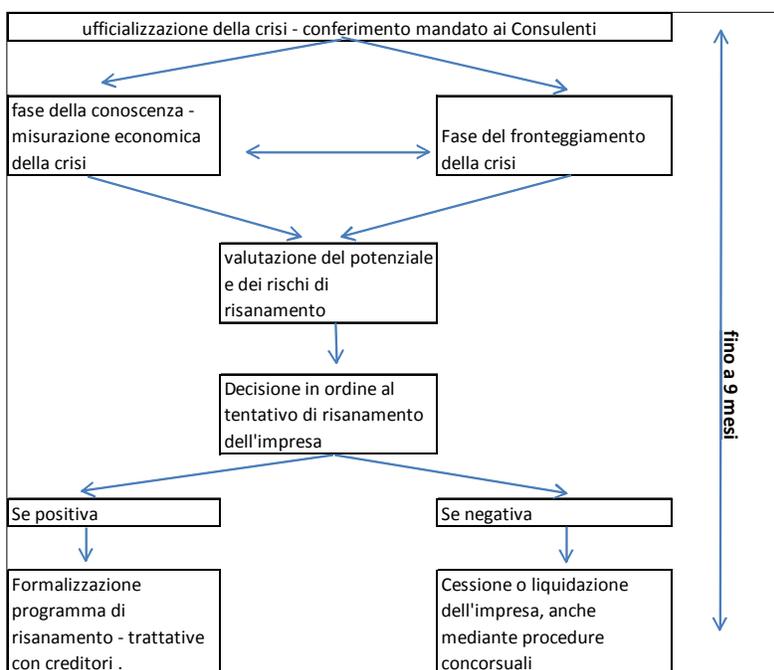
<sup>28</sup> Come si è visto al paragrafo precedente, uno dei fenomeni che accomunano le crisi delle imprese di minori dimensioni è l'inesistenza o l'inefficacia dei sistemi di controllo di gestione.

<sup>29</sup> Brugger (1984: 46)

<sup>30</sup> E' infatti della massima importanza, nelle more della decisione da assumere in ordine al tentativo di risanamento, che il dissesto non venga aggravato.

<sup>31</sup> Sul tema cfr. Canziani (1984 cap. VII).

**Fig. 1 - 1 Dalla crisi conclamata alla scelta in ordine al tentativo di risanamento**



Ciò consente (Coda, 1991: 940) di “*guadagnare tempo*” (solitamente due o tre mesi), anche per inquadrare le cause e le condizioni di crisi dell’impresa, i vincoli esistenti e le potenzialità aziendali da valorizzare per uscirne. Il primo interrogativo cui la Direzione aziendale e i consulenti devono rispondere è il seguente: che livello di profondità e gravità ha raggiunto la crisi? Per rispondere fondatamente si deve redigere una *situazione patrimoniale aggiornata*, un bilancio infrannuale, che consenta di apprezzare:

1. *la perdita realizzata* nel corso dell’esercizio, anche per effetto di una revisione critica dei criteri di valutazione applicati nei bilanci degli esercizi anteriori<sup>32</sup>
2. *la consistenza patrimoniale aziendale*, da quantificare valutando correttamente e realisticamente sia gli elementi patrimoniali attivi che i passivi;
3. *l’entità e la composizione del passivo da ristrutturare*.

A riguardo del punto 1) è importante sottolineare che la corretta misurazione economica della crisi aziendale richiede sovente una revisione critica dei criteri di valutazione – *rectius* – delle politiche di bilancio adottate dall’impresa in passato: ciò comporta,

<sup>32</sup> Se il bilancio dell’esercizio precedente non è ancora stato redatto e approvato, bisogna preliminarmente provvedervi.

in non pochi casi, la necessità di iscrivere *ingenti costi straordinari* per:

- *svalutazioni straordinarie* di determinati elementi patrimoniali attivi (rimanenze, crediti e capitalizzazioni di varia natura);
- *sopravvenienze passive* riguardanti elementi patrimoniali passivi non contabilizzati nell’esercizio di competenza<sup>33</sup>;
- *accantonamenti a fondi rischi* non iscritti nei bilanci di competenza.

Si devono infatti rettificare quelle che Guatri (1986: pag. 64) denominava “*politiche di alleggerimento delle perdite*”<sup>34</sup> nella redazione degli ultimi bilanci di esercizio.

La determinazione della perdita deve essere accompagnata dall’analisi – da svolgere unitamente alla Direzione Aziendale – delle concause<sup>35</sup> (competitive, gestionali e organizzative) che hanno determinato lo squilibrio reddituale.

Con riferimento al punto 2), la situazione patrimoniale è utile per inquadrare gli investimenti in attesa di realizzo effettuati dall’impresa e le fonti di capitale a cui essa ha fatto ricorso, nonché (Brugger, 1986: 197) per “*per verificare quale capienza vi sia per ulteriori garanzie da offrire a terzi, o quali possibilità si presentino di operare dei realizzi*”. Infine, per quanto riguarda il punto 3), la situazione patrimoniale è il punto di partenza per elaborare un quadro completo, preciso, ordinato e dettagliato delle passività da ristrutturare, con particolare riferimento agli istituti di credito, ai fornitori, agli enti previdenziali e all’erario.

Aggiuntivamente, per accertare che la gestione in corso *non aggravi il dissesto aziendale*, si deve:

<sup>33</sup> Si pensi, ad esempio, alla mancata rilevazione, negli esercizi di competenza, delle sanzioni e degli interessi dovuti per l’omesso versamento di imposte, ritenute e contributi previdenziali. Capita sovente, inoltre, che – interrotto il pagamento delle rate di mutuo e dei finanziamenti – l’impresa ometta la rilevazione contabile degli interessi delle rate scadute nel corso del periodo amministrativo. Ciò accade, in particolare, quando l’istituto di credito gira la pratica “a sofferenza” e interrompe l’invio della documentazione bancaria all’impresa.

<sup>34</sup> Tali politiche di bilancio vennero altresì denominate “*truccature dei bilanci*” (Mauro, 1942: 458).

<sup>35</sup> Il punto viene ripreso al termine del paragrafo.

- verificare periodicamente che, anche grazie ai correttivi adottati, l'impresa non distrugga ricchezza, producendo ulteriori perdite, e non "bruci" liquidità;
- monitorare costantemente la dinamica monetaria-finanziaria che si profila per i mesi a venire.

A tal fine, nelle imprese di minori dimensioni si deve impostare una qualche forma di *controllo concomitante della gestione* che - ancorché non perfettamente strutturato visti i ristretti tempi a disposizione e le molte emergenze da affrontare -, consenta di monitorare gli andamenti aziendali, con particolare riferimento alle dinamiche monetario-finanziaria e reddituale. Più precisamente, i supporti informativi *mini-mi*<sup>36</sup> da attivare nelle piccole imprese per il controllo concomitante della gestione sono i seguenti.

1. La redazione di *bilanci mensili* e, sempre a cadenza mensile, l'aggiornamento, anche mediante fogli elettronici, degli scadenziari dei clienti e dei fornitori.
2. La *riclassificazione del conto economico* infrannuale, sempre a *cadenza mensile*, con distinzione di costi fissi e variabili, ma soprattutto con calcolo, in valore assoluto e percentuale (sul fatturato) *dei margini di contribuzione* di primo e di secondo livello.
3. La predisposizione di *prospetti di controllo della tesoreria aziendale* che, muovendo dai dati di bilancio e dagli scadenziari, permettano di stimare i flussi monetari dei mesi a venire. L'orizzonte temporale dei prospetti va determinato in base ai tempi medi di incasso delle fatture di vendita e di pagamento delle fatture di acquisto. Tali prospetti, agevolmente costruibile mediante fogli elettronici di calcolo, hanno la struttura tipica dei rendiconti finanziari ed evidenziano la liquidità generata dalle vendite e dai disinvestimenti (anche straordinari) e gli impieghi che si prevede di farne, distinguendo le passività correnti da quelle oggetto di ristrutturazione. I prospetti in esame, pertanto, sono di grande utilità per definire razionalmente i criteri da seguire nella scelta dei pagamenti da effettuare, di mese in mese, con le risorse monetarie disponibili. Essi sono imprescindibili nelle piccole

imprese in quanto gli istituti di credito, nella generalità dei casi, sono disponibili ad aspettare (in attesa di conoscere la situazione economica dell'impresa e le reali possibilità di risanamento) ma non concedono ulteriori finanziamenti. L'impresa deve pertanto riuscire ad operare in condizioni di autosufficienza monetaria, utilizzando al meglio le risorse monetarie disponibili, senza contare sull'aiuto degli istituti di credito.

Per quanto riguarda il *bilancio infrannuale*<sup>37</sup> a *cadenza mensile*, la sua redazione muove dalla situazione contabile ottenuta dopo aver registrato le fatture di acquisto e di vendita del mese, le paghe e i contributi, nonché gli incassi e i pagamenti avvenuti nel mese di riferimento. Il risultato economico esposto nella citata situazione contabile sarà poi rettificato, anche in via extracontabile<sup>38</sup>, considerando quanto segue.

- a) L'ordine di grandezza dei costi per fatture da ricevere (per materiali e prestazioni di servizi già ricevuti, di cui deve pervenire la fattura da parte del fornitore).
- b) Gli ammortamenti di periodo, desunti dal libro cepti.
- c) La quota di Trattamento di Fine Rapporto (TFR) maturata durante l'anno.
- d) I ratei del personale per ferie, festività, tredicesima e quattordicesima, unitamente ai correlati contributi previdenziali<sup>39</sup>.
- e) Il valore delle rimanenze di magazzino, da calcolare, ove possibile, sulla base di inventari fisici o di stime ragionevolmente attendibili.
- f) Gli oneri finanziari di periodo, ancorché non liquidati dagli istituti di credito e dagli altri creditori sociali.
- g) La quota maturata, ove significativa, di altri eventuali componenti negativi di reddito<sup>40</sup>.

Procedendo in modo ordinato, *nella terza settimana del mese successivo* a quello di riferimento i consulenti e la Direzione aziendale possono esaminare e discutere: a) l'ordine di grandezza del reddito in

<sup>36</sup> Si noti che l'*esigenza* di adottare una forma di controllo concomitante della gestione deve trovare una soluzione *compatibile* con i ristretti tempi a disposizione e le molteplici esigenze da affrontare (precedentemente illustrati al paragrafo 2.3). Quelli presentati, pertanto, sono i principali (se non gli unici) supporti informativi concretamente utilizzabili dalle piccole imprese nel momento in cui la crisi diviene clamorosa e bisogna decidere se tentare o meno il risanamento.

<sup>37</sup> A riguardo delle potenzialità e dei limiti informativi dei bilanci infrannuali cfr. De Sarno (1992).

<sup>38</sup> Nella generalità dei casi, utilizzando fogli di calcolo elettronici.

<sup>39</sup> Sono dati che il consulente del lavoro o l'ufficio paghe possono elaborare mensilmente.

<sup>40</sup> Si pensi, con riferimento alle società immobiliari proprietarie di ingenti complessi immobiliari, al costo delle imposte IMU - TASI, che matura di mese in mese ma viene pagato nei mesi di giugno e dicembre.

corso di formazione; b) la marginalità delle vendite mediamente realizzata<sup>41</sup>. Tali risultanze saranno integrate dall'analisi del portafoglio ordini, acquisiti e in corso di formazione, per stimare, nel breve periodo, la percentuale di utilizzazione della capacità produttiva e impostare, di conseguenza, le politiche di acquisto e di eventuale ricorso agli ammortizzatori sociali.

Il fatto di predisporre i supporti informativi di cui sopra a *cadenza mensile* permette di apprezzare *tempestivamente* il miglioramento o il peggioramento dell'economicità dell'impresa. Le analisi in parola, inoltre, sono fondamentali anche per la redazione di un eventuale programma di risanamento, che richiede la fondata conoscenza dei costi di struttura aziendali, del margine di contribuzione mediamente realizzato sulle vendite, nonché dei tempi medi effettivi di incasso (delle fatture di vendita) e di pagamento (delle fatture di acquisto). Tali informazioni, integrate dalle analisi sull'andamento del portafoglio ordini e dei volumi produttivi realizzati, sono fondamentali per elaborare stime sui volumi di produzione e di vendita *realisticamente fattibili* dall'impresa nelle presenti condizioni; stime importantissime ai fini della redazione e della valutazione critica di un eventuale piano di risanamento.

Si è detto, in precedenza, che nella fase di conoscenza e misurazione della crisi, oltre a quantificare l'entità del dissesto i consulenti devono aiutare la Direzione aziendale a comprendere le *principali cause* della crisi aziendale. *“In estrema sintesi, la crisi d'impresa può essere ricondotta ad uno sviluppo non controllato della stessa, ad elementi di rigidità interna che ne ostacolano l'adattamento a modifiche ambientali e mercatistiche, al decadimento della combinazione prodotto-mercato-tecnologia, a squilibri della struttura finanziari”* (Paolone, 1997: 983). L'indagine delle cause della crisi è un tema vasto, che esorbita i limiti dimensionali del presente lavoro ed è stato approfondito in dottrina (da ultimo, Falini, 2011). Sia sufficiente ricordare, con riferimento ai fattori di crisi, la necessità di adottare un *approccio sistematico e contingente*, che riconduca a un quadro unitario i fattori oggettivi e soggettivi di crisi<sup>42</sup>. Anche perché, come ha osservato Coda (1987: 5) *“né la variabile manageriale né le variabili ambientali, da sole, possono dare ragione di una crisi. In tesi generale, l'innescio di un processo di crisi è dovuto all'inadeguatezza delle risorse imprenditoriali e manageriali rispetto alla complessità dei problemi da gestire o, si può dire, alle difficoltà della situazione*

*(indotte dai cambiamenti ambientali e dalle decisioni attuate in passato) in rapporto al livello qualitativo del management”*<sup>43</sup>.

### 3.2 – *Il fronteggiamento delle crisi nelle imprese di minori dimensioni*

Nella fase di fronteggiamento della crisi, la Direzione aziendale e i consulenti si trovano ad affrontare le emergenze elencate al paragrafo 2.3: in tale ambito si collocano i *provvedimenti urgenti*<sup>44</sup> (Bastia, 1996) aventi ad oggetto la *riduzione dei costi* (*cost saving*), la *revisione delle politiche di prezzo*, ma soprattutto la *riduzione del capitale circolante*: *“spesso si tratta di una via obbligata per soddisfare i fabbisogni gestionali più urgenti”* (Brugger, 1984: 56). Eventuali investimenti che non siano strettamente necessari vengono bloccati.

Per quanto riguarda la *riduzione dei costi aziendali* è necessario analizzare criticamente, anche attraverso la <catena del valore> (Porter, 1985) i processi aziendali e le loro combinazioni economiche, al fine di eliminare inefficienze e costi improduttivi o discrezionali. Il tema è vasto ed eccede i limiti di trattazione del presente lavoro; si rimanda, pertanto, alla dottrina di riferimento<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> A riguardo della profondità della crisi (Canziani, 1986) *“occorrerà allora vagliare fra l'altro: 1) l'annosità dei fattori di crisi palesi ed occulti; 2) la continuità-interruzione del loro operare; 3) l'incidenza economica da essi raggiunta; 4) la diffusione gestionale ed organizzativa dei medesimi (loops negativi)”*. Sull'analisi della perdita come complesso giudizio riguardante *“intensità, andamento storico ed eventuale tendenza, struttura, apparenza e realtà, conseguenze finanziarie”* cfr. Guatri (1986: 60). Il medesimo Autore distingue, al capitolo I, fra *“a) crisi di inefficienza, b) crisi da sovracapacità/rigidità; c) crisi da decadimento dei prodotti; d) crisi da carenza di programmazione/innovazione; e) crisi da squilibrio finanziario”*. Brugger (1984: 49), invece, ha distinto fra: *“a) crisi dovute a sviluppo non controllato dell'impresa; b) crisi imputabili a fattori di rigidità che ostacolano il naturale adattamento al mercato; c) crisi dovute al decadimento delle combinazioni prodotti-mercato-tecnologie; d) crisi provocate da errori nella struttura finanziaria dell'impresa”*.

<sup>44</sup> Eventuali strategie di prodotto/processo accessibili all'impresa non vengono esaminate in questo frangente, ma in sede di valutazione del potenziale di risanamento.

<sup>45</sup> Si vedano, sul punto, anche per ulteriori riferimenti bibliografici, la collettanea curata da Toscano (1991), dalla Bergamin Barbato (1999), nonché i lavori di Dossi (2001), Agliati (1987, 1995), Bubbio (2001).

<sup>41</sup> Calcolata rapportando il margine di contribuzione, di primo e secondo livello, al fatturato.

<sup>42</sup> Sulla *“stretta interdipendenza fra i fattori determinativi dei dissesti espressione della più generale interdipendenza fra impresa ed ambiente”* cfr. il quarto paragrafo del capitolo III di Riparbelli, 1950

Con riferimento alla *politiche di revisione dei prezzi di vendita*, è fondamentale verificare, per le principali classi di prodotti, mercati geografici e/o clienti, *se sia possibile* modificare le politiche commerciali in modo da:

- *acquisire nuovi ordinativi/clienti* a condizioni remunerative;
- *umentare i prezzi praticati*, giustificando adeguatamente gli incrementi alla clientela.

Si è accennato, al paragrafo 3.1, all'importanza di impostare adeguati flussi informativi con i creditori sociali per fronteggiare adeguatamente la crisi. A tale riguardo è doveroso precisare che quella in esame è una fase eccezionale nella vita dell'impresa, durante la quale i *confini organizzativi* fra l'interno e l'esterno dell'impresa divengono meno rigidi e più permeabili. Anche nelle imprese di minori dimensioni, la cui riservatezza, chiusura e accentramento sono proverbiali, è possibile fronteggiare le crisi soltanto se si *informano* in modo chiaro, completo e tempestivo, con una certa frequenza, i creditori sociali sulla situazione patrimoniale dell'impresa e sui suoi andamenti economici<sup>46</sup>. D'altra parte, nel definire la *politica comunicazionale* verso i creditori sociali, pur garantendo un aggiornamento tempestivo, analitico, chiaro e completo sulla situazione aziendale, occorre fare in modo di non pregiudicare (Masciocchi, 2007: 65) *“con una comunicazione affrettata [...] le argomentazioni da utilizzare nella cruciale fase di negoziazione”*<sup>47</sup>.

Nel contempo, come indicato in figura 1, si deve operare un'equilibrata valutazione delle *possibilità e dei rischi di risanamento* dell'impresa facendo sintesi delle conoscenze riguardanti: a) la situazione interna aziendale; b) l'ambiente competitivo di riferimento; c) gli istituti giuridici utilizzabili e i conseguenti profili di responsabilità e di rischio.

Per quanto riguarda la *valutazione della situazione interna*, Podestà (1971) ha rilevato come le risorse rappresentino nel contempo lo strumento e il fattore limitativo dell'agire aziendale; l'Autore ha sottolineato (1971: 107) come rilevino le risorse sia materiali che immateriali, *“ed in particolare le sue competenze, cioè le conoscenze variamente approfondite che l'impresa ha acquisito in particolari settori e/o funzioni dell'attività”*. A tale riguardo risulta particolarmente utile il *reticolo* elaborato da Ansoff (1965: 110), una tabella a doppia entrata ove si esplicitano per ciascuna funzione aziendale quattro categorie di *capacità potenziali* e di *risorse*: 1) impianti e attrezzature; 2) abilità personali; 3) capacità organizzative; 4) capacità direttive. *“Si tratta di una lista del-*

*le più importanti abilità e competenze dell'impresa [...] valutate con riferimento ad altre imprese che presentino le stesse capacità potenziali”*. Tale impostazione, oltre a individuare la generica capacità dell'impresa di attuare i processi produttivi e distributivi, intende focalizzare (Hamel, Prahalad, 1990) le *competenze distintive*; quelle per cui tali processi possono venire perfezionati con un grado di efficienza e di efficacia significativamente *superiore* rispetto a quello delle imprese concorrenti.

Venendo a considerare *l'ambiente competitivo*, esso è dinamico non soltanto per via del comportamento dei soggetti che vi operano, *“ma perché continuano a mutare o possono mutare le conoscenze che se ne hanno”* (Azzini, 1982: 328). Le variabili potenzialmente critiche sono molteplici e si profilano sovente come *“ambigue”* (Gerloff, 1985)<sup>48</sup>, di incerta interpretazione, essendo connesse ad accadimenti in corso di svolgimento la cui dinamica si presenta – agli occhi di chi la osserva – multidirezionale.

In relazione all'ambiente competitivo è fondamentale interpretare correttamente *le tendenze in atto* e i fattori critici di successo, valutandoli alla luce delle competenze distintive e dei limiti dell'impresa. Interessante infatti comprendere il *posizionamento competitivo dell'impresa* e le concrete possibilità di migliorarlo.

L'analisi e la *valutazione del potenziale di risanamento* nelle imprese di minori dimensioni si attuano generalmente secondo *l'ottica di processo* di Normann (1977: 68): l'impresa *“non formula i suoi obiettivi come stati futuri da perseguire; considera invece una visione di uno stato futuro basata su informazioni disponibili nel presente”*. Prendendo le mosse da questa visione, *decide circa uno o due primi passi di un processo*”, conclusi i quali, ridotto il grado di incertezza conoscitiva, sceglie gli ulteriori passi da effettuare. L'obiettivo di tale modo di procedere è di comprendere se ci sono le condizioni per *sviluppare o ristrutturare una Business Idea*, (Normann, 1977) una qualche *“forma di superiorità almeno relativamente a un segmento del mercato”*<sup>49</sup>, che consenta all'impresa di *ricostituire* condizioni soddisfacenti e durevoli di economicità.

Sotto questo profilo risulta di particolare rilevanza la redazione dei bilanci infrannuali a cadenza mensile, perché assicurano importanti riscontri circa la possibilità che il *potenziale di risanamento si concretizzi* progressivamente generando flussi reddituali positivi. Come scrisse Guatri (1975: 1036), infatti, *“le aziende senza prospettive economiche, cioè di reddi-*

<sup>46</sup> Sul punto Cfr Sciarelli (2002).

<sup>47</sup> Per quanto riguarda, invece la comunicazione interna, destinata ai dipendenti, cfr. Mazzei (2009).

<sup>48</sup> L'Autore, a sua volta, si è ispirato a Weick (1969).

<sup>49</sup> Secondo Normann gli elementi della Business Idea sono tre: a) il segmento di mercato, ovvero la nicchia di settore dominata dall'impresa; b) il sistema di prodotto offerto; c) la struttura organizzativa.

to, non sono risanabili, quale che sia la loro situazione patrimoniale”.

Venendo a considerare, infine, gli istituti giuridici<sup>50</sup> accessibili alla piccola impresa in crisi, si devono distinguere le alternative:

- di tentare il risanamento dell'impresa;
- di dismettere l'impresa o di liquidarla, anche attraverso procedure concorsuali<sup>51</sup>.

Quando si valuta se tentare il risanamento dell'impresa occorre considerare (Canziani, 1997: 138) che “nelle gestioni in crisi (e nella gestione delle crisi) – in qualsivoglia modo si atteggi la diade <diagnosi – terapia> - ruolo fondamentale è rivestito dalle variazioni finanziarie e dalle operazioni straordinarie”. Nelle piccole imprese sono generalmente i consulenti che prospettano alla Direzione aziendale le operazioni di gestione straordinaria da porre in essere per fronteggiare la situazione di crisi in cui versa l'impresa. In particolare, il tentativo di risanamento dell'impresa può avvenire in via stragiudiziale, mediante un accordo con i creditori fondato su un piano di risanamento attestato ai sensi dell'art. 67 L.F., oppure mediante soluzioni giudiziali, che richiedono l'omologazione da parte dell'autorità giudiziaria. Ci si riferisce, in particolare:

- alla ristrutturazione dei debiti ex art. 182bis LF;
- al concordato preventivo di cui all'art. 160 LF, nonché al concordato “in continuità” ex art. 186bis LF.

<sup>50</sup> Per un inquadramento degli istituti previsti dall'attuale ordinamento Amoroso *et al.*, (2009), Parte Seconda; con riferimento ai rapporti fra Legge fallimentare e processi di turnaround cfr. Fazzini, Abriani, (2011), capitolo 4.

<sup>51</sup> Fra le “conclusioni finali che l'esperto professionale può alternativamente esprimere” Brugger (1984: 64-65) cita esplicitamente quella secondo cui “il risanamento non appare possibile, cosicché deve essere avviato un processo liquidatorio, di tipo volontario o nel quadro di una procedura concorsuale”. In tali casi, l'impresa può scegliere fra la cessione dell'attività, nelle varie forme tecniche possibili, la liquidazione volontaria, il concordato preventivo “liquidatorio” ex art. 160 L.F., o, nei casi estremi, l'istanza di fallimento in proprio. Una soluzione transitoria e intermedia è rappresentata dal contratto di affitto di azienda, a cui si ricorre, in particolare, quando nelle società di capitali le perdite realizzate superano il terzo del capitale sociale e lo riducono al di sotto del minimo legale, oppure quando c'è un terzo interessato a rilevare l'azienda o un ramo di azienda, ma vuole attendere di conoscere gli sviluppi della situazione di crisi. Sul punto cfr. (AA.VV., 2011).

Certo è che la Direzione aziendale deve essere consapevole del fatto che, se opta per il risanamento dell'impresa, si carica di importanti responsabilità per via del rischio, ineliminabile, che gli atti di gestione straordinaria posti in essere siano inefficaci e “amplino a dismisura il dissesto” (Fazzini, Ambriani, 2011: 32).

L'aggravamento del dissesto, peraltro, deve essere evitato anche nel periodo iniziale di fronteggiamento della crisi, che precede la scelta in ordine al tentativo di risanamento, atteso che l'art. 217 L.F., ai punti 3) e 4), nel caso in cui l'impresa fallisca, qualifica come reato di bancarotta semplice sia il compimento di “operazioni di grave imprudenza per ritardare il fallimento”, sia l'aggravamento del “proprio dissesto, astenendosi dal richiedere la dichiarazione del proprio fallimento o con altra grave colpa”. E' pertanto evidente che i profili di rischio e di responsabilità in capo alla Direzione aziendale andranno adeguatamente approfonditi, caso per caso, dal consulente legale,<sup>52</sup> anche in relazione agli orientamenti giurisprudenziali prevalenti<sup>53</sup>.

Un'ultima considerazione a riguardo della valutazione e della scelta in ordine al tentativo di risanare l'impresa. Come ha evidenziato Rebora (1984: 34), “il processo decisionale sul risanamento di un'impresa

<sup>52</sup> Sul tema cfr. Scicutella (2000: 246): “la responsabilità penale dell'imprenditore per l'ipotesi in cui questi abbia aggravato il proprio dissesto astenendosi dal richiedere la dichiarazione del proprio fallimento [...] si applica anche agli amministratori, ai direttori generali, ai sindaci e ai liquidatori di società dichiarate fallite”. L'autrice richiama, sempre a riguardo dei profili di responsabilità degli amministratori, gli articoli 2394 e 2395 del Codice Civile. In tema di responsabilità cfr. anche Panzani L., L'insuccesso delle operazioni di risanamento delle imprese in crisi e le responsabilità che ne derivano, in (a cura di) Bonelli F., Crisi di imprese: casi e materiali, Milano, Giuffrè, 2011.

<sup>53</sup> A tale riguardo, nella sentenza n. 32899 della Corte di Cassazione, datata 26 agosto 2011, si legge che “rispondono di bancarotta semplice per aggravamento del dissesto gli amministratori di una srl che, in presenza di un'attività imprenditoriale con notevoli limiti di redditività e con un accumulo di perdite che giungono ad erodere il capitale sociale, invece di richiedere il fallimento proseguono l'attività in mancanza di un'attenta valutazione delle reali prospettive dell'impresa e di intereventi di ricapitalizzazione, presentandosi privi di rilievo i finanziamenti che, anzi, ne aggravano ulteriormente la posizione debitoria”. Nel caso di specie la Suprema Corte ha considerato “irrilevante” il fatto che i soci versarono liquidità nell'impresa, a più riprese, sotto forma di finanziamenti soci.

*in crisi non può avere altra natura che quella a razionalità limitata, in cui ogni decisore affronta sequenzialmente le diverse alternative*<sup>54</sup>. Saranno pertanto rilevanti i profili di fattibilità (tecnico-industriale, finanziaria, commerciale, sociale e organizzativa) e desiderabilità<sup>55</sup>, ma nella loro ponderazione giocheranno un ruolo rilevante *la personalità, i valori e la propensione al rischio degli attori-chiave*.

### **3.3 – Le competenze manageriali e professionali per fronteggiare le crisi nelle imprese di minori dimensioni; l'interazione professionisti-proprietà**

Si è visto, al paragrafo 2.4, che nelle imprese di minori dimensioni la Direzione aziendale non è in grado di gestire la crisi nel momento in cui diviene conclamata, tant'è che, nella generalità dei casi, conferisce apposito mandato a un team di consulenti perché l'assistano.

Risulta pertanto essenziale che si sviluppi una *efficace cooperazione* fra Direzione aziendale e Consulenti, ottenibile (Barnard, 1938: 34) attraverso una *“combinazione ordinata di sforzi personali”*.

Ragioni di chiarezza espositiva suggeriscono:

- dapprima di focalizzare l'attenzione sulle *competenze* che devono possedere gli attori-chiave aziendali e i consulenti incaricati;
- successivamente di indagare le modalità di *coordinamento del lavoro* che rendono efficace la cooperazione fra Direzione aziendale e Consulenti.

Per quanto riguarda gli *attori-chiave*, il precipitare di una piccola impresa in una situazione di crisi è sintomatico del fatto che alla Direzione aziendale è mancata, nella generalità dei casi, (Onida, 1971: 183) *“la competenza economica-finanziaria, sorretta dall'attitudine ad afferrare ed a penetrare i problemi in quegli aspetti”*. Pertanto, con riferimento al processo di conoscenza e di misurazione economica della crisi, è indispensabile che la Direzione aziendale, guidata dai consulenti e interagendo con essi, comprenda come le operazioni e i processi di gestione dell'impresa si siano tradotte e si traducano, a seconda dei casi, in flussi reddituali, in modificazioni patrimoniali e in correnti monetarie-finanziarie. La Direzione aziendale, solitamente composta dai soci-amministratori, deve dunque adoperarsi per comprendere, se non la tecnica, almeno la logica e il linguaggio dei bilanci, ma soprattutto deve effettuare, sup-

portata dai consulenti, un esame rigoroso delle *attività aziendali* e dei costi e dei ricavi che da esse promanano.

Se la Direzione aziendale non sviluppa tali competenze, se almeno non concettualizza l'ordine di grandezza dei costi variabili, dei costi di struttura, della marginalità delle vendite e dei *volumi di fatturato da conseguire per ottenere l'equilibrio reddituale dell'impresa*, non può valutare fondatamente se sussistono le condizioni per tentare un processo di risanamento.

In relazione al fronteggiamento della crisi è altresì importante che i componenti della Direzione aziendale, o quanto meno la parte preponderante di essi, possieda:

- intuito, buon senso, rigore morale, senso del dovere, attaccamento all'impresa, grandi energie;
- capacità di padroneggiare la complessità tecnica dell'impresa<sup>56</sup>;
- capacità di fare sintesi e di decidere (Rebora, 2004);
- capacità di comando (Onida, 1971);
- capacità di motivare e coordinare i lavoratori, creando e gestendo una tensione positiva verso i risultati da perseguire<sup>57</sup>;

*I consulenti*, in relazione alla gestione dei rapporti con i creditori sociali devono essere persone credibili e autorevoli in forza della loro *“preparazione professionale e soprattutto di una storia personale coerente, fatta di comportamenti corretti e costruttivi”* (Coda, 1987: 22).

In relazione alle molte emergenze da gestire e al supporto che sono chiamati a dare alla Direzione aziendale nel processo di valutazione della crisi e del potenziale di risanamento, è fondamentale che i consulenti siano abituati a lavorare in condizioni di notevole tensione e stress, che siano assertivi, capaci di ascoltare e comunicativi.

La disponibilità dei consulenti a dedicare all'impresa assistita il *molto tempo* necessario, immergendosi nelle problematiche aziendali, influisce notevolmente sulla qualità dei risultati.

E' altresì importante che i consulenti, oltre a essere capaci di analisi rigorose della crisi e del potenziale di risanamento, siano persone corrette, creative, empatiche, intuitive, dotate di inventiva, capaci di af-

<sup>54</sup> A riguardo dell'albero delle valutazioni da operare per decidere se tentare il risanamento dell'impresa cfr. Coda V (1991: pag. 934, figura 3.).

<sup>55</sup> Invernizzi, Molteni (1991).

<sup>56</sup> Cfr., in tal senso, Rebora G. (a cura di), *I capi azienda*, Milano, Guerini e Associati, 2004, pag. 28.

<sup>57</sup> In tal senso la Direzione aziendale (Coda, 1987: 22) *“deve [...] essere portatrice di una inesauribile carica di entusiasmo e di ottimismo derivante dalla intima certezza che è possibile mutare radicalmente la situazione”*.

frontare i problemi anche con approcci indiretti, esaminandoli da diverse angolazioni<sup>58</sup>.

Infine, è fondamentale la capacità dei Consulenti di lavorare in modo *coordinato*, in sintonia, *fra di loro e con la Direzione Aziendale*.

Dopo aver delineato le molteplici competenze della Direzione aziendale e dei Consulenti, si evidenzia la necessità, ai fini della migliore conoscenza e fronteggiamento della crisi, che esse trovino una sintesi proficua: è infatti dall'*interazione* fra la Direzione aziendale e i consulenti che possono nascere intuizioni a riguardo del percorso da intraprendere per il risanamento dell'impresa. Soltanto se le competenze degli uni e degli altri si *combinano* efficacemente si possono affinare nuove conoscenze ed elaborare idee e progetti originali per ri-orientare l'impresa e per ottenere il necessario consenso dagli interlocutori sociali.

Il coordinamento e l'interazione fra Direzione aziendale e consulenti sono dunque di fondamentale importanza; ma come si attuano nelle piccole imprese? L'esperienza insegna che la forma più efficace di coordinamento è "*l'adattamento reciproco*" (Mintzberg, 1983: 39). Esso si fonda sulla comunicazione informale, sovente verbale: tale forma di coordinamento si distingue dalle altre perché *il controllo del lavoro rimane in chi lo esegue*. L'adattamento reciproco, pertanto, richiede la presenza congiunta, *il lavoro fianco a fianco* delle persone coinvolte: pur essendo efficace anche in circostanze organizzative semplici – si pensi a due persone che movimentano un manufatto in officina – esso è imprescindibile nelle situazioni molto complesse, come il fronteggiamento di una situazione di crisi aziendale. Tale situazione, infatti, è complessa, articolata, con molte incognite da chiarire: all'inizio nessuno è in grado di delineare con precisione le modalità e i tempi in cui evolverà la crisi, anche per via del fatto che un eventuale tentativo di risanamento dipenderà largamente dal grado di disponibilità e dalle condizioni poste dai creditori sociali per dare il loro consenso. Di conseguenza, nonostante sia possibile l'uso di altri meccanismi di coordinamento<sup>59</sup>, e sebbene l'adattamento

reciproco sia inevitabilmente *time consuming*, il risultato del processo di fronteggiamento della crisi dipende principalmente dall'abilità della Direzione aziendale e dei consulenti di *lavorare fianco a fianco* e "*di adattarsi l'uno all'altro lungo un percorso non definito*" (Mintzberg, 1983: 39). Nella particolare situazione di crisi, infatti, l'adattamento reciproco, per essere efficace, esige *frequenti occasioni di incontro e adeguate modalità di comunicazione*<sup>60</sup> e *confronto fra la Direzione e i consulenti*.

Il tutto, fermo restando che la scelta di tentare o meno il risanamento dell'impresa, con l'assunzione delle responsabilità e dei rischi che ne conseguono, spetta esclusivamente alla Direzione aziendale, quale soggetto economico detentore "*del supremo potere nell'azienda, subordinatamente solo ai vincoli d'ordine giuridico e morale ai quali deve o dovrebbe sottoporsi*" (Onida, 1971: 21).

#### 4 – Conclusioni

Le considerazioni svolte nel presente lavoro consentono di formulare alcune conclusioni che, come scriveva Onida (1971; 125), "*possono avere valore, non solo come conoscenza positiva astratta, ma pure agli effetti normativi, in quanto possono offrire lumi all'attività pratica*" di governo delle crisi nelle imprese di minori dimensioni.

Il criterio *qualitativo* proposto per *individuare* le piccole imprese, distinguendole da quelle di maggiori dimensioni, appare funzionale ai processi di governo strategico delle imprese e, pertanto, anche al fronteggiamento delle situazioni di crisi. Secondo la classificazione proposta, le minori dimensioni non dipendono tanto da parametri *quantitativi*, tipicamente individuati nel fatturato, nella capacità produttiva, nei volumi di produzione, nel numero di dipendenti o nelle quote di mercato: le piccole imprese si individuano in base all'ampiezza e alla natura dei compiti direttivi degli attori-chiave. In tal senso le imprese di minori dimensioni si caratterizzano per il fatto che i responsabili delle attività gestionali (a livello di funzioni, uffici, reparti) non sono coinvolti nel processo di definizione della strategia, che resta atto esclusivo della direzione aziendale, solitamente individuabile nei soci-amministratori.

Una volta inquadrata la piccola impresa, sono stati delineati gli *aspetti essenziali* delle situazioni di crisi nelle piccole imprese; quelli che, variamente *configurati* e *combinati*, concorrono a definire, con riferimento ad una piccola impresa, la sua *particolare* situazione di crisi. Sintetizzando molteplici contributi

<sup>58</sup> A tale riguardo, Mintzberg (1989: 85) ha evidenziato l'importanza di integrare "analisi" e "intuizione" nel governo aziendale, descrivendo "*la programmazione come funzione dell'emisfero cerebrale sinistro, la direzione come funzione dell'emisfero cerebrale destro*". L'Autore, sul punto, presenta assonanze con il "pensiero laterale" di di De Bono (1981:1): "*This may be the first book ever to be written specifically for the right side of the brain – the intuitive side*".

<sup>59</sup> Si pensi, sempre con riferimento a Mintzberg 1983, alla supervisione diretta o alla standardizzazione dei processi, dei risultati e delle capacità.

<sup>60</sup> Osservava Barnard (1938: 194) che "*il coordinamento degli sforzi essenziale ad un sistema di cooperazione richiede [...] un sistema organizzativo di cooperazione*".

dottrinali, il lavoro ha evidenziato che le situazioni di crisi nelle piccole imprese sono la risultante di *sei fenomeni tipici* delle crisi nelle piccole imprese, i quali le differenziano da quelle delle imprese più vaste.

- 1) L'inesistenza o l'inefficacia dei sistemi di controllo di gestione.
- 2) La permanenza del soggetto economico e il ruolo particolarmente rilevante del team di professionisti incaricato di assistere l'impresa nel fronteggiamento della crisi.
- 3) Le molteplici emergenze gestionali e organizzative che la Direzione aziendale è chiamata ad affrontare nel momento in cui la crisi diviene conclamata.
- 4) Gli espedienti gestionali, talora illeciti, a cui ricorre la Direzione aziendale per far fronte alle crescenti difficoltà finanziarie.
- 5) Il significativo ritardo con cui vengono affrontate le situazioni di crisi nelle imprese di minori dimensioni
- 6) La particolare ristrettezza dei tempi disponibili per fronteggiare la crisi prima che divenga irrecuperabile.

L'individuazione degli aspetti caratteristici delle situazioni di crisi nelle imprese di minori dimensioni risulta di un certo rilievo, anche sul piano operativo, in quanto la conoscenza di una determinata situazione di crisi si forma necessariamente in modo *graduale*:

- dapprima, in relazione a ciascuno dei tratti caratteristici;
- successivamente, facendo sintesi di quanto appreso per ciascuno di tali aspetti.

La disamina degli aspetti connotativi delle situazioni di crisi ha evidenziato che nelle piccole imprese la *fase maggiormente critica* inizia con l'ufficializzazione della crisi e il conferimento dell'incarico a un team di consulenti e si conclude, dopo un periodo generalmente compreso fra tre e nove mesi, con la decisione in ordine al tentativo di risanamento. Si tratta di una fase densa di attività da porre in essere e di *emergenze* da affrontare, di natura gestionale, organizzativa e amministrativa, durante la quale i consulenti assumono un *ruolo critico e centrale*.

Nel lasso temporale considerato accade infatti qualcosa di irripetibile per le imprese di minori dimensioni: l'impostazione dei rapporti e delle comunicazioni fra l'impresa e i creditori sociali, fondamentali per il fronteggiamento della crisi, vengono *delegate* ai consulenti aziendali. Da essi, inoltre, si trova a dipendere la Direzione generale per l'elaborazione, l'interpretazione e la comunicazione dei dati e delle informazioni necessarie per valutare il potenziale di risanamento dell'impresa.

Per quanto riguarda la conoscenza e la misurazione della situazione di crisi, sono stati delineati tre ordini di strumenti, concretamente utilizzabili dalle imprese di minori dimensioni:

a) i *bilanci infannuali*, da redigere, utilizzando apposite procedure, a cadenza mensile, entro la terza settimana del mese successivo a quello di riferimento;

b) la *riclassificazione del conto economico infrannuale*, sempre a cadenza mensile, con separata evidenza del margine di contribuzione (in termini assoluti e in percentuale sul fatturato) e dei costi fissi;

c) i *prospetti di controllo della tesoreria*, da redigere pure a cadenza mensile, muovendo dai dati di bilancio e dagli scadenziari attivi e passivi, evidenziando i flussi monetari attesi per i mesi a venire, nonché distinguendo le passività correnti da quelle da scadute e da ripianare.

Grazie alla strutturazione e all'uso congiunto di tali strumenti nelle piccole imprese è possibile attivare forme *efficaci e tempestive* di controllo *concomitante* della gestione che, da un lato servono a prevenire il colpevole aggravamento del dissesto; dall'altro consentono di elaborare *informazioni attendibili* indispensabili per valutare obiettivamente il potenziale di risanamento dell'impresa e impostare, se del caso, la redazione di un piano di risanamento fattibile.

Il lavoro, infine, ha delineato le competenze manageriali e professionali per la conoscenza e il fronteggiamento delle situazioni di crisi.

Per quanto riguarda la Direzione aziendale, dal lavoro emerge la necessità che gli attori-chiave, o quanto meno la parte preponderante di essi:

- da un lato abbia le energie, le competenze tecniche e le doti umane e morali per motivare i collaboratori, affrontare le molteplici emergenze, fare sintesi delle analisi elaborate con i consulenti e, non da ultimo, decidere se tentare il risanamento dell'impresa;
- dall'altro, comprenda il linguaggio e la natura del bilancio e, soprattutto, divenga consapevole dell'ordine di grandezza del margine di contribuzione generato dalla produzione economica dell'impresa, dei costi fissi che la medesima comporta, nonché del volume di fatturato che l'impresa deve conseguire per ripristinare un equilibrio reddituale soddisfacente e conseguire le risorse monetarie necessarie per rimborsare (gradualmente) le passività accumulate.

Per quanto riguarda invece i consulenti aziendali, date per note le competenze economico-giuridiche, in relazione alle delicate funzioni di cui vengono investiti, è necessario che:

- da un lato siano persone credibili, leali e corrette, abituate a lavorare in condizioni di notevole tensione e stress;

- dall'altro che siano persone empatiche, capaci di ascoltare, assertive e comunicative;
- infine, che siano disponibili a dedicare – e concretamente dedichino – il molto tempo necessario per adempiere il mandato ricevuto.

Alla luce dei differenti ruoli e compiti assolti dalla Direzione e dai consulenti, si è cercato di delineare le modalità con cui i citati soggetti dovrebbero interagire e coordinarsi per sviluppare una cooperazione efficace. Da tale punto di vista <l'adattamento reciproco> (Mintzberg, 1983) risulta essere la forma di coordinamento più efficace; forse l'unica attivabile nelle situazioni complesse e imprevedibili come le crisi di impresa.

Si è così giunti alla conclusione che il risultato del processo di fronteggiamento della crisi nelle piccole imprese dipende largamente dalla disponibilità e dalla capacità della Direzione aziendale e dei consulenti di lavorare fianco a fianco, e di “*di adattarsi l'uno all'altro lungo un percorso non definito*” (Mintzberg, 1983: 39) organizzando frequenti occasioni di incontro e utilizzando le informazioni elaborate attraverso gli strumenti di misurazione economica che consentono di apprezzare tempestivamente il progressivo divenire dell'economicità aziendale.

## Bibliografia

- AA.VV. (2011), *L'affitto di azienda. Profili giuridici, economico-aziendali e contabili. Il suo utilizzo nelle crisi di impresa*, Milano, Egea
- AA.VV. (2014a), *Linee-guida per il finanziamento alle imprese in crisi*, bozza II edizione.
- AA.VV. (2014b), *Principi di attestazione dei piani di risanamento*, bozza per commenti, febbraio 2014
- Agliati M. (1987), *La contabilità direzionale – metodologie di misurazione dei costi di produzione*, Milano, CUSL
- Agliati M. (1995), *Costi di prodotto e controllo dei costi: dai sistemi tradizionali al metodo basato sulle attività*, in (a cura di) Amigoni F., *Misurazioni d'azienda - Programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè,
- Amigoni F. (1977), *Il controllo di gestione e le crisi di impresa*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Milano, Etas Libri
- Amigoni F. (1979), *I sistemi di controllo direzionale*, Milano, Giuffrè
- Amoroso G., Bagaglia D., Bramieri M., Rubboli G., (2009) *La crisi d'impresa nelle PMI*, Milano, Egea
- Andrei P. (1996), *La prevenzione dei dissesti aziendali: alcuni spunti di riflessione*, in AA.VV., *Crisi di impresa e procedure concorsuali*, Milano, Giuffrè
- Ansoff H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, (1965), trad. it. (1974) *Strategia Aziendale*, Milano, Etas Kompass
- Ansoff H. I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984, trad. it. (1987) *Organizzazione innovativa*, Milano, Ipsoa
- Argenziano R. (1954), *La gestione delle imprese a produzioni standardizzate e con vaste immobilizzazioni tecniche*, Milano, Giuffrè, 1954
- Azzini L. (1982), *Istituzioni di Economia d'azienda*, Seconda edizione riveduta, Milano, Giuffrè
- Barbi F. (2009), *La crisi nelle PMI*, Torino, MAP Servizi
- Barnard C.J. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938, trad. it., *Le funzioni del dirigente*, (1958) Torino, UTET
- Bastia P. (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Torino, Giappichelli
- Bergamin Barbato M. (1991, rist. 1997), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet
- Bergamin Barbato M. (1999, a cura di), *Il cost management*, Milano, Giuffrè
- Bertoli G. (2000), *Crisi di impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Milano, Egea, 2000
- Brugger G. (1984), *Gli interventi professionali nelle situazioni di crisi*, in “*Finanza Marketing e Produzione*”, n. 2
- Brugger G. (1986), *I piani di risanamento nel quadro delle prospettive e dei vincoli dell'amministrazione controllata*, in AA.VV., *Crisi di impresa e amministrazione controllata*, Milano, Giuffrè
- Bruni G. (1987), *Strategie di sviluppo e cambiamento organizzativo nelle imprese di piccole e medie dimensioni*, in AA.VV. (1987), *Crisi di impresa e Strategie di superamento*, Milano, Giuffrè
- BUBBIO A (2001), *Calcolo dei costi per attività*, Milano, Guerini e Associati
- Canziani A. (1984), *La strategia aziendale*, Milano, Giuffrè
- Canziani A. (1986), *Le circostanze di crisi nelle recenti esperienze delle imprese industriali italiane*, in AA.VV., *Crisi di impresa e amministrazione controllata*, Milano, Giuffrè.
- Canziani A. (1997), *Illiquidità, insolvenza e operazioni di straordinaria gestione*, in AA.VV., *Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, Milano, Giuffrè
- Canziani A., Camodeca R. (2003), *Le dinamiche economico-finanziarie delle imprese bresciane nel quinquennio 1997-2001*, in *Economia e finanza delle imprese manifatturiere bresciane*, V Rapporto, Banco di Brescia.
- Canziani A. (2011), *Lezioni di Economia Aziendale*, Padova, Cedam

- Cavaliere E. (1981), *Sul tema della dimensione d'impresa*, Roma, Edizioni Kappa, 1981
- Ceccherelli A. (1952), *Le funzioni professionali del Commercialista*, (sesta edizione 1992), Roma, Antonio Delfino Editore
- Coda V. (1975), *L'analisi economico-finanziaria di un dissesto*, *Rivista dei dottori commercialisti*
- Coda V. (1987), *Le tappe critiche per il successo dei processi di ristrutturazione aziendali*, in AA.VV. (1987), *Crisi di impresa e strategie di superamento*, Milano, Giuffrè
- Coda V. (1991), *Dinamica delle valutazioni e degli indirizzi di gestione nella fase preliminare delle procedure concorsuali*, in *Rivista dei dottori commercialisti*
- Corbetta G. (2000), *Le medie imprese*, Milano, Egea
- Danovi A., Quagli A. (2010), *Crisi aziendali e processi di risanamento*, Milano, Ipsoa
- De Bono E. (1981), *Atlas of management thinking*, London, Penguin Books
- De Sarno M. (1982), *Equilibrio e crisi delle imprese*, Padova, Cedam
- De Sarno M. (1992), *Gli equilibri d'impresa nei loro riflessi contabili*, II edizione, Padova, Cedam
- Dell'Amore G. (1973), *Le caratteristiche economiche delle imprese minori*, in AA.VV., *Problemi e prospettive dell'industria minore in Italia e nel mondo*, Milano, Giuffrè
- Dossi A. (2001), *I processi aziendali – profili di misurazione e controllo*, Milano, Egea,
- Falini A. (2011), *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Università degli studi di Brescia
- Fazzini M., Abriani N. (2011), *Turnaround management*, Milano, Ipsoa
- Gabrocev Mei O. (1984), *La diagnosi della crisi d'impresa*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*
- Gerloff E. A. (1985), *Organizational Theory and Design*, McGraw-Hill, trad. it. (1989), *Strategie organizzative*, Milano, McGraw-Hill Libri Italia
- Greiner L. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, in *Harvard Business Review*, vol. 50
- Guatri L. (1975), *Indagine sulle caratteristiche economiche delle < sistemazioni stragiudiziali*, in *Rivista Dottori Commercialisti*
- Guatri L. (1985), *Il fronteggiamento delle situazioni di crisi*, in *Finanza Marketing e Produzione*, 3
- Guatri L. (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, Milano, Giuffrè
- Guatri L. (1995a), *Un'interpretazione del concetto di < crisi aziendale > collegata alla teoria di creazione del valore*, in *Finanza Marketing e produzione*, 1.
- Guatri L. (1995b), *Turnaround, Declino, crisi, ritorno al valore*, Milano, Egea
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June
- Invernizzi G., Molteni M. (1991), *I bilanci preventivi nella formazione delle strategie d'impresa*, Milano, Etaslibri
- Manes Rossi F. (2002), *La Crisi dell'azienda pubblica*, Padova, Cedam
- Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, vol. I e II, Urbino, ASPI/ INS – Edit
- Masciocchi M. (2007), *Il turnaround management*, Milano, Il sole 24 ore
- Masini C. (1957), *I bilanci di impresa*, Milano, Giuffrè
- Mauro F. (1942), *Teratismi dell'industria, anomalie e squilibri*, Milano, Hoepli
- Mazzei A. (2009), *La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa dell'azienda*, Milano, Franco Angeli
- Meucci A. (1972), *La dimensione aziendale, analisi e valutazione*, Udine, Del Bianco, 1972
- Mintzberg H. (1983), *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, trad. It. (1996), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, il Mulino
- Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on management. Inside Our Strange world of organizations*, trad.it., (1991) *Management – mito e realtà*, Milano, Garzanti Editore
- Mitroff I. (1987), *Effective crisis management*, in *Academy of management Executive*, n. 1
- Normann R. (1977), *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester, 1977, trad. it. (1979) *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas Libri
- Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Torino, UTET, ristampa 1992
- Paolone G. (1997), *Il deterioramento del sistema delle condizioni di equilibrio dell'azienda: dalla disfunzione perturbatrice alla crisi irreversibile*, in *Scritti di Economia Aziendale in memoria di Raffaele D'oriano*, tomo II, Padova.
- Panzani L. (2011), *L'insuccesso delle operazioni di risanamento delle imprese in crisi e le responsabilità che ne derivano*, in (a cura di) Bonelli F., *Crisi di imprese: casi e materiali*, Milano, Giuffrè,
- Poddighe F., Madonna S. (2006), *I modelli di previsione delle crisi aziendali*, Milano, Giuffrè
- Podestà S. (1971), *Introduzione alla pianificazione nell'impresa*, Milano, Giuffrè

- Porter M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, trad. it. (1996) *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità
- Prandi P. (1987), *Evoluzione del mercato e piccole imprese, aspetti distintivi dei processi di risanamento*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 4
- Rebora G. (1984), *La <decisione di risanare> le imprese in crisi: un'impostazione a razionalità limitata*", in *Economia e politica industriale*, n. 42
- Rebora G. (a cura di) (2004), *I capi azienda*, Milano, Guerini e Associati
- Ricci R. (1967), *Il finanziamento delle piccole e medie aziende*, Pisa, Corsi
- Riparbelli A. (1950), *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, Firenze, Vallecchi
- Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, il Mulino
- Saraceno P., (1966), *La produzione industriale*, Venezia, Libreria universitaria
- Sciarelli S. (1995), *La crisi d'impresa*, Padova, Cedam
- Sciarelli S. (2002), *Comunicazione e gestione della crisi*, in *Sinergie*, n. 59
- Serf G.P. (2009), *Krisenfrüherkennung und krisenmanagement. Die Früherkennung von Unternehmenskrisen als zentraler Bestandteil des Krisenmanagements*", Saarbrücken, VDM Verlag.
- Scicutella E. (2000), *Crisi d'impresa: soluzioni stragiudiziali e ruolo delle banche*, in *Rivista dei dottori commercialisti*.
- Sicca L. (1993), *Creazione di valore, conoscenza e gestione delle crisi aziendali*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2
- Superti Furga F. (1991), *Reddito e capitale nel bilancio di esercizio*, Seconda edizione, Milano, Giuffrè
- Toscano G. (1991, a cura di), *Il calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore*, Milano, Unicopli
- Vergara C. (1988), *Disfunzioni e crisi di impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, Milano, Giuffrè
- Visconti F. (2006), *Piccole Imprese – Spirali di crisi, percorsi di successo*, Milano, Egea
- Weick K. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley Publishing.
- Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Milano, Giuffrè, 1957